

Oleg Cernavin:

Erfolgreiche Beratung.

Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering – am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater

ISBN 978-3-86618-490-9, ISBN 978-3-86618-590-6 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 261 S., € 29.80

Berater erhalten in diesem Buch wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxisorientiert (strategische) Kriterien für die Entwicklung ihrer Beratungsdienstleistungen sowie für die Identifizierung neuer Marktsegmente an die Hand. Gleichzeitig wird die professionelle Methode der Dienstleistungsentwicklung – das Service Engineering – auf die Beratungsdienstleistung übertragen. Die neue Methode wird detailliert beschrieben. Für das Beratungsfeld der Präventionsdienstleister wird das Service Engineering dann an einem Praxisbeispiel konkret vorgestellt. Zu den Kriterien und zu den Methoden der Dienstleistungsentwicklung werden konkrete Praxishilfen zur Umsetzung geliefert.

Schlüsselwörter: Prävention, Beratung, Präventionsdienstleistung,
Service Engineering, Arbeitsgestaltung,
Dienstleistungsentwicklung, Schlüsselinnovationen,
Schlüsselkompetenzen, Handlungshilfen

Oleg Cernavin, Soziologe, Geschäftsführender Gesellschafter der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft; entwickelt seit vielen Jahren Kommunikationskonzepte und Instrumente für Unternehmen und Organisationen. Mitglied im Leitungskreis der nationalen Initiative „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und Geschäftsführer der bundesweiten Initiative „Neue Qualität des Bauens – INQA-Bauen“. Autor zahlreicher Fachpublikationen.

Oleg Cernavin

Erfolgreiche Beratung

Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering
– am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-490-9 (print)
ISBN 978-3-86618-590-6 (e-book)
DOI 10.1688/9783866185906
1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung: Erfolgreiche Beratung	13
1 Betriebliche Prävention – das Typische des Beratungsbeispiels	19
1.1 Betriebliche Präventionsberatung: Vielfalt und Potenziale	19
1.2 Begriff: Wie heißt das Produkt?	22
STRATEGISCHE WIRKFAKTOREN	
2 Zukunftspotenziale für die Beratung	27
2.1 Strategische Wirkfaktoren im Kundenunternehmen: Wandel der Arbeit	29
2.1.1 Technologie: Zunahme computergesteuerter Arbeitsmittel	31
2.1.2 Arbeit und Organisation: neue Wertschöpfungsbedingungen	32
2.1.3 Markt: Marktdruck und Unternehmenspolitik	43
2.1.4 Demografische Entwicklung und neue Formen der Personalentwicklung	47
2.2 Strategische Wirkfaktoren bei den Beratern und den Beraterinstitutionen: Entwicklungspotenziale	49
2.2.1 Selbstverständnis: Beratungsdienstleistung als soziales System	53
2.2.2 Schlüsselinnovationen für die Beratung	60
2.2.2.1 Schlüsselinnovation „Wertschöpfungsorientierte Wissensintegration“	62
2.2.2.2 Schlüsselinnovation „Strategische Kooperationen“	65
2.2.2.3 Schlüsselinnovation „Kunden-Kommunikation“	69
2.2.3 Schlüsselkompetenzen für Berater	73
2.2.3.1 Schlüsselkompetenzen = Transfer- und Lernfähigkeit im Beratungsfeld	74
2.2.3.2 Selbstkompetenz = die Stärken und Schwächen des eigenen Beraterfeldes erkennen und einbringen	80
2.2.3.3 Methodenkompetenz = systemisches Prozessdenken im Beratungsfeld	85

2.2.3.4 Sozialkompetenz = Prozesse im Beratungsfeld wirkungsvoll in Gang setzen	89
2.3 Praxishilfen zur Identifizierung von Handlungspotenzialen	95
2.3.1 Praxishilfe 1 – Strategische Wirkfaktoren: Wandel der Arbeit	96
2.3.2 Praxishilfe 2 – Strategische Wirkfaktoren: Schlüsselinnovationen der Beratung	102
2.3.3 Praxishilfe 3 – Strategische Wirkfaktoren: Schlüsselkompetenzen der Berater	107
METHODEN UND INSTRUMENTE DER DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG	
3 Service Engineering für Beratungsdienstleistungen	113
3.1 Die Methode des Service Engineering – Entwicklung und Theorie	114
3.2 Die Elemente des Service Engineering	118
3.2.1 Ideenfindung und erkennen, was der Kunde benötigt	118
3.2.2 Anforderungen und Eigenschaften der Dienstleistung beschreiben und Marktchancen bewerten	120
3.2.3 Detailliertes Konzept für die Dienstleistung entwickeln	122
3.2.4 Einschub: Schlüsselinnovationen, die für die Qualität der Planungs- und Konzeptphase entscheidend sind	124
3.2.5 Dienstleistung und Umsetzungsinstrumente gestalten	126
3.2.6 Umsetzung der Dienstleistung intern trainieren und externe Vermarktung vorbereiten	129
3.2.7 Dienstleistung erbringen	130
3.2.8 Messen der Leistungen und Bewerten der Kundenzufriedenheit	130
3.2.9 Dienstleistung verbessern	132
3.3 Praxisbeispiel: Service Engineering im Feld der Präventionsdienstleistungen	133
3.3.1 Ideenfindung und Anforderungen an die neue Präventionsdienstleistung	135
3.3.1.1 Erster Schritt: Strategische Wirkfaktoren analysieren	135
3.3.1.2 Zweiter Schritt: Kundenbedarfe kennenlernen und erheben	140
3.3.1.2.1 Repräsentative Befragung der Kundenunternehmen	141
3.3.1.2.2 Gezielte Gespräche mit Unternehmern der Kundenunternehmen	152

3.3.1.3 Dritter Schritt: Ideen entwickeln und Anforderungen festlegen	159
3.3.2 Konzeption und Entwicklung der neuen Präventionsdienstleistung	162
3.3.2.1 Konzeption der neuen Präventionsdienstleistung	162
3.3.2.2 Entwicklung der neuen Präventionsdienstleistung	172
3.3.3 Interne Vorbereitung der Umsetzung der neuen Präventionsdienstleistung	174
3.3.3.1 Planung der internen Vorbereitung der Umsetzung	174
3.3.3.2 Umsetzung der geplanten internen Vorbereitung	176
3.3.4 Umsetzung und Evaluation der neuen Präventionsdienstleistung	183
3.3.4.1 Messen der Wirkung der Dienstleistung: Kundenfragebogen	185
3.3.4.2 Messen der Wirkung der Dienstleistung: Gespräche mit Kundenunternehmern	192
3.3.4.3 Messen der Wirkung der Dienstleistung: Bewertung durch Berater	194
3.3.4.4 Messen der Wirkung der Dienstleistung: Auswertungs-Workshop	197
3.3.5 Verbesserung der neuen Dienstleistung	197
3.4 Praxishilfen: Service Engineering für Beratungsdienstleistungen	199
3.4.1 Praxishilfe 1 – Service Engineering für Beratungsdienstleistungen: Planung	200
3.4.2 Praxishilfe 2 – Service Engineering für Beratungsdienstleistungen: Konzeption und Entwicklung	202
3.4.3 Praxishilfe 3 – Service Engineering für Beratungsdienstleistungen: Umsetzungsplanung	207
3.4. 4 Praxishilfe 4 – Service Engineering für Beratungsdienstleistungen: Evaluation und Verbesserung	208
4 Ein Modell für die Entwicklung erfolgreicher Beratungsdienstleistungen	210
4.1 Einzelschritte des Faktors Strategische Wirkfaktoren der Beratung	211
4.2 Einzelschritte des Faktors Service Engineering in der Beratung	214
4.3 Praxishilfen zur Umsetzung des Modells	216
Literaturverzeichnis	219

ANHANG

Indikatoren zum Fragebogen zur Erhebung des Kundeninteresses und der Kundenbedarfe	235
Fragebogen Gastgewerbe	241
Fragebogen Brauereien	245
Anschreiben Gastgewerbe	249
Anschreiben Brauereien	251
Leitfaden für Gespräche mit Unternehmern	253
Fragebogen für Kunden zur Messung der Wirkung der neuen Dienstleistung	256
Bewertung der neuen Dienstleistung durch die Berater	260

Vorwort

Durch Globalisierung und den damit einhergehenden Wettbewerbsdruck, die Beschleunigung des technologischen Wandels, die verstärkte Wissensbasierung der Produktionsprozesse sowie veränderten Erwerbsbiographien etc. gewinnen der Erhalt und Ausbau von Innovationsfähigkeit an Bedeutung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung.

Humane und soziale Ressourcen sind die Schlüsselfaktoren, die Unternehmen ausbauen und festigen müssen, die die Marktführerschaft anstreben. Um diese Innovationsfähigkeit zu stärken und zu erhalten, müssen auch Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz als entscheidende Wettbewerbsfaktoren begriffen werden. Die Veränderungen der Arbeitswelt haben allerdings auch dazu geführt, dass sich die Schwerpunkte im Arbeits- und Gesundheitsschutz verändert haben. So treten Themen wie die psychische Belastung, die Entwicklung von Managementmethoden und Führungsinstrumenten zur Förderung der Selbstregulation (Work-Life-Balance), Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sowie Umgang mit den Konsequenzen des demografischen Wandels in den Vordergrund. Erfolgreiche Prävention setzt deshalb voraus, dass sich die Betriebe an international erfolgreichen Präventionsstrategien orientieren. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, dass Beschäftigte dazu befähigt werden, Mitverantwortung für ein präventives Handeln in allen Phasen des Erwerbslebens zu übernehmen.

Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmen und Beschäftigte in der Gastronomie, Hotellerie und Brauereien, Branchen, die durch hohen Wettbewerbsdruck und sich ständig ändernde Kundenwünsche geprägt sind. Sie verlangen nach hoher Einsatzbereitschaft, bieten aber auch Spielraum für die Realisierung kreativer Geschäftsideen und Konzepte. Eine erfolgreiche und nachhaltige Geschäftsführung in diesen Bereichen setzt Spaß an harter Arbeit, Sensibilität für die Bedürfnisse der Gäste und hohe Innovationsfähigkeit voraus. Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz ist dabei nicht nur Pflicht, sondern der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg.

Die Notwendigkeit zur Stärkung des Präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes hat das Bundesministerium für Bildung und For-

schung bereits früh erkannt und daher am 1. Juli 2005 die Bekanntmachung "Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz" innerhalb des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ veröffentlicht. Ziel dieser Fördermaßnahme ist es, Konzepte zu entwickeln, die im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz einen Beitrag dazu leisten, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu verbessern, attraktive Arbeitsverhältnisse in Unternehmen zu schaffen und die Zukunftsorientierung der überbetrieblichen Präventionseinrichtungen zu unterstützen.

Im Mittelpunkt der Förderinitiative stehen daher Vorhaben, die ihren Fokus auf die Integration von Sicherheit und Gesundheit im betrieblichen Handeln sowie die Unterstützung der überbetrieblichen Akteure bei der Neuorientierung ihrer Aufgaben ausgerichtet haben. Gefördert werden zwölf Verbundprojekte mit 36 Teilvorhaben und acht Einzelvorhaben. Das Fördervolumen für diese Projekte liegt insgesamt bei rund 20 Millionen Euro.

Einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Bekanntmachung leistete das Verbundprojekt „Präventionsleitfäden und erweiterte Akteursallianzen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung am Beispiel des Gastronomiegewerbes und der Brauereien (prä-send), das von der BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft geleitet wird. Ziel des im Themengebiet „Überbetriebliche Allianzen“ vom BMBF mit 950.000 Euro geförderten und vom Projektträger im DLR betreuten Vorhabens ist die Anwendung einer neuen professionellen Methode der Dienstleistungsentwicklung aus der Wirtschaft – dem Service Engineering – im Arbeitsschutz in der Hotellerie und Gastronomie sowie in Brauereien. Entwickelt wurden gemeinsam mit Betrieben dieser Branchen und deren Verbänden und Präventionsdienstleistern Branchenleitfäden für eine innovative Organisationsgestaltung, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz als ein wichtiges Merkmal mit einschließen. Präsentiert wurden darüber hinaus Instrumente, die Betriebe dabei unterstützen, die Inhalte der Leitfäden mit wenig bürokratischem Aufwand umzusetzen.

Prä-send ist ein erfolgreiches Beispiel, wie es mit Mitteln der Forschungsförderung gelungen ist, einen wichtigen Beitrag zur Nutzung von Arbeitsschutz und Prävention für Unternehmen zu leisten. Das

große Interesse der branchenführenden Verbände (DEHOGA Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V., Deutscher Brauer-Bund e. V. und Verband Private Brauereien Deutschland e. V.) sowie von Brauereibetrieben, Hotels und Gaststätten an den Ergebnissen des Vorhabens zeigt, dass die Beteiligten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels den Bedarf an Lösungsansätzen für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz erkannt haben. Die rege Nachfrage nach den entwickelten Instrumenten zur Umsetzung der Inhalte der Branchenleitfäden beweist die Praxistauglichkeit der Leitfäden bei der optimalen Organisation von Arbeitsprozessen.

Ich wünsche dem Vorhaben, dass es auch weiterhin nachhaltige Spuren in der Branche hinterlässt: dass Verantwortliche erkennen, dass durch Anwendung des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes betriebswirtschaftliche Erfolge erzielt werden, dass Unternehmen durch präventive Maßnahmen innovationsfähig gehalten werden und Beschäftigte durch präventives Handeln vor dem Hintergrund des demografischen Wandels länger beschäftigungsfähig bleiben.

Dr. Stephanie Becker, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V., Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

EINLEITUNG

Erfolgreiche Beratung

Erfolgreich beraten – das gelingt mal besser und mal schlechter, selbst dem besten Beratungsprofi. Aber viele Faktoren erfolgreicher Beratung von Unternehmen sind beeinflussbar. Um diese Faktoren geht es in dieser Untersuchung¹, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Ziel der Untersuchung war es, die Entwicklung der Beratungsdienstleistung möglichst systematisch zu betreiben und dabei möglichst viele der beeinflussbaren Faktoren zu berücksichtigen. Insofern stehen drei Aspekte in dieser Untersuchung im Mittelpunkt:

1. Identifizierung von strategischen Wirkfaktoren für die Beratung beim Kundenunternehmen und beim Beratungsdienstleister selbst, die zu einer besseren Dienstleistung führen und die neue Potenziale für die Beratung sichtbar machen;
2. Anwendung der professionellen Methode des Service Engineering für die Beratungsdienstleistung und Erprobung der Methode für ein Beratungsfeld;
3. Erstellung eines Modells der professionellen Entwicklung von Beratungsdienstleistungen.

Um ein konkretes Ergebnis zu erzielen, haben wir uns auf ein Beratungsfeld – das Feld der Präventionsdienstleister² – beschränkt. Die Präventionsberater unterliegen sehr unterschiedlichen Handlungsbedingungen. Es gibt vom freien Berater, über den Berater als Beschäf-

¹ Die vorliegende Publikation ist im Rahmen des Projektes prä-send („Betriebliche Prävention durch konsequentes Service Engineering und Dienstleistungsmanagement“) entstanden. Das Projekt wurde gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung über den Projektträger im DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ im Förderschwerpunkt Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz – Förderkennzeichen: 01FA0614. Die Projektleitung liegt bei der BC GmbH Forschungs-und Beratungsgesellschaft.

² Unter Präventionsdienstleister werden alle Dienstleister verstanden, die zu Fragen der präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung beraten; vgl. Cernavin/Hamacher/Köchling/Wilken1999; Cernavin/Wilken 1998.

tiger eines Profit-Beratungsunternehmens bis hin zum Berater einer staatlichen oder halbstaatlichen Institution eine große Bandbreite von Beratung (siehe Kapitel 1.1).

Neben der großen Bandbreite steht das Feld der Präventionsdienstleister in einem ambivalenten Entwicklungsprozess. Einerseits nimmt der Bedarf und die Nachfrage nach präventiver Arbeits- und Organisationsgestaltung kontinuierlich zu – zumindest in den Unternehmen, die mittel- und langfristige Unternehmenspolitiken betreiben. Andererseits stehen die Berater und ihre Institutionen selbst unter Anpassungs- und Innovationsdruck, die durch den Wandel der Arbeit hervorgerufen werden. Schließlich ist das Image der Berater – vor allem aus dem Bereich Arbeitsschutz – bei vielen vor allem kleineren und mittelständischen Unternehmen nach wie vor nicht positiv. Mit diesen Entwicklungen stehen Präventionsdienstleister stellvertretend für alle Beratungsbereiche.

Spezifisch an dem Handlungsfeld der Präventionsdienstleister ist das Institutionengefüge (staatliche Ämter, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, freie Berater, Beratungsunternehmen) als Anbieter der Dienstleistung. Auch der rechtlich-normative Rahmen, jahrzehntelang Grundlage für die Dienstleistung, ändert sich in kurzen Zyklen.

Präventionsdienstleister selbst haben die Chancen, die sich in dieser neuen ambivalenten Entwicklung zeigen, bisher zu wenig wahrgenommen. Sie agierten lange Zeit in einer Nische des Wandels der Arbeit und der Wissensökonomie. Dieses – im negativen Sinne – traditionelle Beharrungsvermögen betraf die eigene Dienstleistung und auch die eigene Organisationsentwicklung. Die Stürme der Reorganisation mit ihren teilweise dramatischen Einschnitten schienen spurenlos an den Präventionsdienstleistern vorbeizugehen. Seit einigen Jahren jedoch trifft der Anpassungs- und Innovationsdruck die Präventionsdienstleister selbst.

In dieser ambivalenten Situation versuchen Präventionsberater und ihre Institutionen neue Modelle und Konzepte für ihre Dienstleistungen zu entwickeln, um die Chancen durch den Wandel der Arbeit und der Wissensökonomie besser zu nutzen und um dem institutionellen Änderungsdruck offensiver zu begegnen.

In diesen Ambivalenzen liegt auch eine Ursache dafür, dass neue Beraterkreise wie Personal- und Unternehmensberater, Berater von Kammern, Innungen und Verbänden in das Beraterfeld der klassischen Präventionsberater eindringen und teilweise Beratungsthemen betrieblicher Prävention aufgreifen. Auch aus diesem Grund ist das Thema Präventionsberatung ein hoch interessantes Beispiel für eine Untersuchung zum Thema „Erfolgreich beraten“. Die Spezifik des Feldes „betriebliche Präventionsberatung“ wird in Kapitel 1 etwas genauer dargestellt.

In unserer Studie untersuchen wir wesentliche strategische Wirkfaktoren, die die Beratung beeinflussen und die die Berater und ihre Institutionen berücksichtigen können, um nicht Spielball der Entwicklungen und der Marktsituationen zu sein. Im Kapitel 2 „Zukunftspotenziale der Beratung“ sind diese strategischen Wirkfaktoren dargestellt – jeweils am Beispiel der Präventionsberatung. Die folgenden strategischen Wirkfaktoren haben wir betrachtet:

- Strategische Wirkfaktoren im Kundenunternehmen: Wandel der Arbeit
 - Zunahme computergesteuerter Arbeitsmittel (Technologie),
 - neue Wertschöpfungsbedingungen (Mensch und Organisation),
 - Marktdruck und Unternehmenspolitik (Markt),
 - demografische Entwicklung und neue Formen der Personalentwicklung (Gesellschaftliche Entwicklung);
- Strategische Wirkfaktoren bei der Beratung: Innovationspotenziale
 - Schlüsselinnovationen für die Beratung (Wertschöpfungsorientierte Wissensintegration, strategische Kooperationen und Kunden-Kommunikation),
 - Schlüsselkompetenzen für Berater (Selbstkompetenz = die Stärken und Schwächen des eigenen Beraterfeldes erkennen und einbringen, Methodenkompetenz = systemisches Prozess-Denken im Beratungsfeld, Sozialkompetenz = Prozesse im Beratungsfeld wirkungsvoll in Gang setzen).

Die Berücksichtigung der strategischen Wirkfaktoren, die die momentanen, aber vor allem die zukünftigen Bedingungen und Potenziale der